Les Dossiers des Rendez-vous formation & compétences

CCIP - Délégation formation & compétences

N°18 - Comment manager la Génération Y

Bonnes Pratiques

L'Essentiel

Environ dix ans après l'apparition de ce concept, la Génération Y est toujours l'objet d'interrogations pour les entreprises et les managers. Comment utiliser les atouts de ces jeunes à la pointe des nouvelles technologies ? Comment s'adapter à leurs attentes en termes d'évolution professionnelle et répondre à leurs attentes marquées par l'instantanéité ? Nombreuses sont les questions qui restent posées aux services RH. Il est nécessaire de dépasser la caricature et les clichés car la Génération Y représente un potentiel qui ne peut être négligé, que ce soit dans les petites ou les grandes entreprises.

Bonne lecture

Vos contacts CCIP-DFC…

■ **Emploi et développement des compétences :**
Fabienne Eppstein, 01 55 65 66 86
feppstein@ccip.
Isabelle Bealu, 01 55 65 63 47
ibealu@ccip.fr

■ **Formalités apprentissage**
01 55 65 66 25
apprentissagedfc@ccip.fr
www.e-apprentissage.ccip.fr

■ **Formations tutorales**
Sophie Pailler, spailler@ccip.fr
Isabelle Bealu, ibealu@ccip.fr
01 55 65 67 01

Génération Y, qui es-tu ?

Près de 200 responsables des RH et de la formation étaient présents le 21 juin à la CCIP pour faire le point, à l'initiative de la Délégation formation & compétences (DFC), sur les bonnes pratiques pour intégrer, manager et accompagner, la fameuse Génération Y. Présents dans les entreprises depuis plus de dix ans, ces jeunes restent une source d'interrogation pour les managers.

Nombreuses sont les études à continuer à s'interroger : « la Génération Y existe-t-elle ? » Faux débat ou vraie question, la réponse ne peut être que nuancée concernant les 16-35 ans et leur rapport au travail. Fait incontestable, la place prise par les technologies de l'information et de la communication (TIC) a marqué de façon irréversible les vies personnelles et professionnelles. La maîtrise du web, des réseaux sociaux et des messageries instantanées, est une des premières caractéristiques de cette génération.

Cibler les potentiels

La démocratisation de ces outils numériques et leur rapidité d'utilisation ont profondément transformé la temporalité des entreprises. Le désir de progresser professionnellement est désormais plus pressant et les services RH doivent en tenir compte.

Il est préférable de cibler des potentiels plutôt que de recruter une compétence en sachant quelle aventure l'entreprise va leur proposer. « *Cette approche est fondamentale car elle est spécifique à la Génération Y. C'est une vraie problématique pour l'entreprise. Comment gère-t-on collectivement des demandes individuelles qui se multiplient ?* », interroge Laurent Choain, DRH du cabinet d'audit et de conseil Mazars qui emploie 13.000 collaborateurs dans 61 pays, dont 2.300 en France. « *Pour ces jeunes, l'apprentissage du travail collectif a moins été la règle au cours de leur vie avant de rejoindre le monde du travail* », observe-t-il en précisant que la moyenne d'âge au sein du groupe est de 28 ans en France, et même de 24 ans en Russie, dont 85% de femmes. « *Mazars est une entreprise "Génération Y" par nature, de par son organisation et sa structure. L'expérience qui est* (suite)

© AEFC/Frédéric Piau

Acteurs de Decom media désamorçant le conflit générationnel

(retour) *vécue par nos recrues correspond à un troisième cycle professionnel en leur permettant de mettre en application ce qu'ils ont appris pendant leurs études* », poursuit le DRH. Le cabinet de conseil a identifié trois phases incontournables : recruter, intégrer et, enfin, savoir maintenir l'implication du collaborateur dans la durée. « *Il ne faut surtout pas chercher à fidéliser tout le monde à tout prix. Nous nous concentrons sur celles et ceux qui ont le potentiel pour aider l'entreprise à se développer demain, à tout moment. Pour les autres, leur passage chez nous doit constituer un accélérateur de carrière* », explique Laurent Choain. Pour le DRH, la règle est claire : « *plus on détecte tard les potentiels des futurs managers, plus on s'expose à des départs. Il faut donc identifier le plus tôt possible les jeunes collaborateurs qui pourront plus tard assurer ces fonctions en étant à leur écoute. C'est particulièrement vrai pour les jeunes femmes qui doivent être repérées et promues avant leur départ en maternité.* »

Taille humaine

Représentant de la Génération Y, Christopher Lemoine, responsable de la communication chez Michel & Augustin, insiste sur la nécessaire implication personnelle pour réussir son intégration professionnelle et construire son propre parcours. Cette société productrice de gâteaux secs et de produits lactés en forte croissance emploie une petite trentaine de salariés. Le doyen a 39 ans, les dirigeants 35, et le plus jeune vient de souffler ses 21 bougies. « *Les collaborateurs viennent pour les produits et le projet. Le préalable, c'est de partager la vision des fondateurs de l'entreprise. Nous restons à taille humaine, donc on peut gérer individuellement les besoins et les demandes de chacun. Mais il faut se méfier du côté famille. Ce qui importe, c'est l'adhésion au projet et le plaisir de travailler ensemble en poursuivant un but commun* », rapporte Christopher Lemoine.

Proximité

Autre entreprise à avoir connu une croissance exceptionnelle, Parrot, leader mondial des périphériques sans fil pour téléphone mobile, emploie aujourd'hui plus de 430 collaborateurs en France alors qu'ils étaient moins de 100 il y a sept ans. « *La moyenne d'âge est d'environ 30 ans. Nous recrutons essentiellement de jeunes ingénieurs sur un marché qui est extrêmement concurrentiel* », indique Christophe Sausse, le DRH de la société. L'entreprise a dû apprendre à gérer son changement de périmètre : « *Au départ, il existait une vraie proximité avec le PDG. Mais, à plus de 400 salariés, ce n'est plus possible. Il nous a fallu créer une ligne hiérarchique supplémentaire en essayant de conserver ce sentiment de proximité entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques. Dans une telle organisation, il y a souvent des failles qui créent de la déperdition d'information et, au final, de la frustration. Nous avons donc décidé de diffuser mensuellement une note d'information aux managers intermédiaires pour entretenir ce lien* », raconte Christophe Sausse.

> *"Il faut se méfier du côté famille. Ce qui importe, c'est l'adhésion au projet et le plaisir de travailler ensemble en poursuivant un but commun"*

Demande de flexibilité

En outre, il ne faut pas négliger des aspirations qui peuvent paraître incongrues dans un contexte professionnel. Pour les horaires par exemple, l'entreprise doit savoir faire preuve de souplesse sur les fonctions non postées. « *Il y a une réelle demande de flexibilité* », constate Christophe Sausse. Ce que confirme Christopher Lemoine : « *Je m'investis complètement et quand je pars à minuit du travail après avoir réglé une urgence, je considère que je peux prendre mon temps le lendemain matin* ». La nécessité d'être pris en compte en tant qu'individu apparaît finalement comme la principale requête de la Génération Y. Pour Christophe Sausse de Parrot, il est impensable de faire l'impasse sur ce point : « *Nous recrutons des ingénieurs passionnés par la technique. La difficulté est de répondre présent quand ils vont avoir envie de faire autre chose. À ce moment clé, il faut être en capacité de leur proposer un accompagnement adapté pour répondre à des aspirations qui, le plus souvent, diffèrent d'un collaborateur à un autre.* » ■

Laurent Choain

Christopher Lemoine

Christophe Sausse

© AEFD/Frédéric Piau

Expertise

Génération Y : mode d'emploi...

Impatients, zappeurs, ambitieux, interconnectés, exigeants : telles sont, dans l'ordre, les principales caractéristiques des représentants de la Génération Y, selon un sondage réalisé par la CCIP-DFC auprès de 137 entreprises. Parmi elles, les deux tiers ont moins de 500 salariés et quatre sur dix emploient moins de 50 personnes. Rassemblant les personnes nées entre 1978 et le début des années 1990, la Génération Y a fait son entrée sur le marché du travail il y a déjà une dizaine d'années, en bousculant les codes et les rapports professionnels. Et ces 13 millions de jeunes continuent d'interroger les employeurs sur leurs pratiques managériales.

"Les jeunes de la Génération Y expriment un important besoin de reconnaissance et souhaitent que leur employeur leur fasse confiance en leur confiant des projets à fort enjeu"

Équilibre et reconnaissance

Selon l'enquête de la CCIP-DFC, leur première attente vis-à-vis de leur entreprise est qu'elle lui permette d'assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, devant leur besoin de reconnaissance individuelle et de valorisation de leur travail. Viennent ensuite le niveau de rémunération et la visibilité sur leurs perspectives en termes d'évolution de carrière. « *La plupart de ces attentes ne sont pas nouvelles. En revanche, la façon de les exprimer a radicalement changé. Les jeunes de la Génération Y ont besoin d'être écoutés à tout moment et sans formalisme, y compris pour exprimer un désaccord. Ils veulent aussi être respectés dans leur projet de vie et rejettent toute forme de discrimination* », explique Fabienne Eppstein, chef de projet emploi et développement des compétences de la CCIP-DFC.

Évolution professionnelle

Près de six employeurs interrogés sur dix déclarent que ces caractéristiques ont eu un impact sur leur entreprise. Mais, curieusement, près des trois quarts (73 %) ne se prononcent pas quand on leur demande s'ils ont modifié, ou s'ils envisagent d'adapter leurs pratiques RH aux spécificités de la Génération Y. Quand les entreprises ont pris en compte cet enjeu, elles se mobilisent en premier lieu sur l'accompagnement dans l'évolution professionnelle (17%). Selon Fabienne Eppstein, « *les jeunes de la Génération Y expriment un fort besoin de reconnaissance et souhaitent, sans attendre, que leur employeur leur fasse confiance en leur proposant des projets à fort enjeu* ». Ensuite, mais à un degré moindre, les entreprises ont en priorité réformé leur politique d'intégration des jeunes (12,4 %) et leur méthode de recrutement (11,8 %). La gestion du temps (11,2 %), l'organisation du travail (11 %), la rémunération (8 %) sont également des sujets de préoccupation qui se traduisent par une modification des pratiques. Plus à la marge, les employeurs se sont intéressés à l'aménagement de l'environnement de travail (5 %) et l'adaptation du plan de formation (4,8 %) pour tenter de proposer une politique RH susceptible d'emporter l'adhésion de la Génération Y.

© AEFC/Frédéric Piau

Fabienne Eppstein

Sous-emploi

D'après une étude de la Fondation ADN rendue publique en mai 2011, « *la Génération Y est sous-employée* » et, lorsque ces jeunes sont insérés professionnellement, « *il existe parfois un décalage entre les compétences attribuées et celles valorisées ou utilisées* ». Ils prêtent une attention particulière aux valeurs de l'entreprise et n'hésiteront pas à la quitter « *s'ils ont le sentiment de ne plus rien apprendre* ». ■

Rendez-vous formation & compétences

Le programme

Le 4 octobre 2011
Marketing RH : enjeux et outils

Au siège de la CCIP
27, avenue de Friedland 75008 Paris
Participation gratuite.
Inscriptions sur www.dfc.ccip.fr

Pour aller plus loin…

27/09/2011 : Pilotez les compétences clés de votre entreprise

29/09/2011 : Formez vos tuteurs et maîtres d'apprentissage

À cliquer

Sur www.aef.info

- Génération Y : les jeunes sont-ils des extraterrestres ?
- Les entreprises peinent ou renâclent à s'adapter à la Génération Y (Fondation ADN)
- Génération Y : les jeunes d'Europe de l'ouest plutôt en retard dans le recours aux TIC (Accenture)

Sur le net

- La Génération Y : le blog de Julien Pouget
- La Génération Y dans ses relations de travail (Apec)
- Planète Y : le webzine de la CCIP

Le mot de l'expert

Entretien avec Julien Pouget, consultant et formateur, auteur de « Intégrer et manager la génération Y »

© AEFC/Frédéric Piau

Parle-t-on d'une ou de Générations Y ?
Les origines sociales, le niveau de diplôme, l'appartenance culturelle, influent sur les parcours de vie, en particulier dans le domaine professionnel. De fait, un jeune diplômé de l'enseignement supérieur n'a pas les mêmes prétentions, ni la même liberté d'action, sur le marché du travail qu'un jeune sorti du système éducatif sans qualification. Mais, il existe sans conteste un fait générationnel commun.

Lequel ?
La Génération Y est à l'aise avec l'environnement numérique. Il en découle un rapport au temps qui n'est plus le même que celui entretenu par la génération précédente. On peut véritablement parler de « génération Google » qui est plus intéressée par la rapidité d'obtention du résultat que par le travail de recherche à effectuer pour y parvenir. C'est, à mon sens, un avantage considérable pour les entreprises qui recherchent performance et efficacité, mais aussi une source potentielle de difficulté, voire de conflit. Dans nombre d'entreprises, la carrière professionnelle se construit encore pas à pas, sur dix ou quinze ans, pour accéder à des postes de responsabilité. Cela ne correspond pas à la Génération Y et à son désir d'instantanéité. Les DRH doivent adapter leurs pratiques. Et si elles ne le font pas, elles prennent le risque de passer à côté de collaborateurs talentueux.

On accuse effectivement la Génération Y de « zapper » facilement, en particulier dans le domaine professionnel…
Dans le monde du travail, la Génération Y ne reste pas fidèle par défaut. La mobilité ne lui fait pas peur. Ses membres n'hésitent pas à changer s'ils considèrent que l'employeur, son environnement de travail, ses perspectives professionnelles, ne correspondent pas à leurs attentes. Certaines entreprises ont d'ores et déjà compris cet enjeu et modifié leurs pratiques pour proposer des plans de développement de carrière accélérés sur certains postes stratégiques. C'est une nécessité pour conserver ces jeunes potentiels qui ont envie d'évoluer plus rapidement.

Cette « requête » ne traduit-elle pas une forme d'arrogance ?
De prime abord, on peut être tenté de le penser. En France, la jeunesse reste perçue de façon assez négative car, quelle que soit l'époque, elle demande à la génération précédente de changer de paradigme. Et c'est aussi le cas dans le monde professionnel où les jeunes ont tendance à estimer que leur parole vaut autant que celle des plus anciens, ce qui est difficilement acceptable par la hiérarchie. On touche ici à la morale. Certains managers ont tendance à se dire : « il y a 25 ans, c'est moi qui ait dû m'adapter. Pourquoi les jeunes d'aujourd'hui ne le feraient-ils pas ? » Le pari est risqué de penser que les jeunes deviendront dans 25 ans comme leurs managers d'aujourd'hui.

Les services RH ont-ils pris la mesure de cet effet générationnel ?
Les DRH semblent avoir bien perçu le fait que les attentes des jeunes collaborateurs ont évolué. Mais force est de constater qu'il existe un certain immobilisme. Il est en effet difficile de réussir à modifier profondément sa technique de management quand on a 45 ou 50 ans. La question doit donc encore être travaillée, notamment dans le domaine de l'étude et de la recherche. En la matière, beaucoup de pays ont une approche plus opérationnelle que les travaux français qui restent très académiques et, finalement, loin des préoccupations immédiates des entreprises. ■

Les Rendez-vous formation & compétences sont édités par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris - Délégation formation & compétences • Rédactrice en chef : Véronique Delys • Comité éditorial : Carine Etchegorry, Virginie Naud, Aurélie Niox-Chateau • Maquette et réalisation : Verbatim - 137, rue de l'Uniiversté, 75007 Paris - www.aef.info - CCIP - Délégation formation & compétences - 163 bis avenue de Clichy - CS 10040 - 75849 Paris cedex 17 - www.dfc.ccip.fr